

"Vinculando Pequeños Productores con Cadenas Productivas:  
Diseño de Estrategias de Competitividad"

Sesión 11 "Construcción de  
escenarios a futuro"

Dr. Eliécer Vargas  
CeCoEco/CATIE

# Objetivos de la sección

- Presentaciones sobre la teoría de cómo construir escenarios
- Aplicación práctica a la realidad que hemos visto en Santa Cruz con el fin de identificar posibles escenarios a futuro

*Método de Construcción de  
Escenarios Futuros basado en la  
metodología del GBN*

- *Lawrence Wilkinson is co-founder and managing director of Global Business Network*

# Para que hacer escenarios futuros?

- **Construcción de** escenarios es un herramienta de planeamiento. No tiene la meta de proyectar los resultados más probables (pronóstico), ni tampoco el juzgar que es lo que debería pasar. En su lugar, los analistas identifican un rango de posibles resultados, preferiblemente no más de cuatro escenarios.

# Justificación

- Como tener un balance entre predicción, donde creemos que la incertidumbre puede de alguna forma mágica ser determinada, y la parálisis que resultaría de dejar la incertidumbre congelarnos en inactividad.

## **Meta**

No puede ser el señalar o indicar los eventos futuros, sino más bien el subrayar o resaltar las fuerzas a gran escala que empujan el futuro con diferentes direcciones.

Se trata de hacer todas estas fuerzas visibles para que, en el caso que se den, el planificador pueda al menos reconocerlas. Se trata de hacer mejores decisiones hoy.

# Definiendo escenario

**Es una forma de desarrollar futuros alternativos basados en diferentes combinaciones de supuestos, hechos y tendencias. Se usa la palabra escenario porque son como escenas de una obra de teatro. Una vez que uno ve varias escenas entonces ya puede uno entender las opciones o posibilidades que hay en el teatro.**

# La construcción de escenarios para cadenas productivas

- empiezan identificando el asunto focal o decisión nos ponernos de acuerdo en el asunto que queremos analizar o discutir.
  - Puede ser muy general?
    - Cuál es el futuro de la cadena productiva?
  - o muy específico?
    - Deberíamos introducir un nuevo elemento en la cadena de comercialización?

# Identificación de fuerzas en la comunidad

- Intentamos identificar las tendencias y disyuntiva (“driving forces”) presentes en la cadena. Estas calzan en general en cuatro categorías:

# Dinámica Social



- tendencias demográficas (construcción de la población, joven/ancianos), asuntos de valores, estilos de vida, demandas, creencias religiosas, etc.

# Dinámica Económica



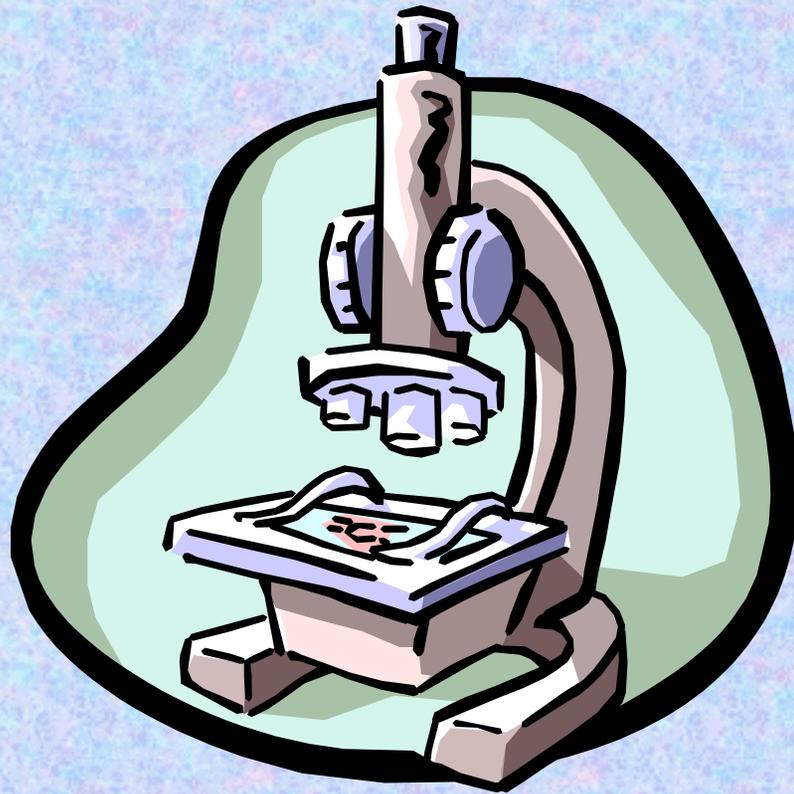
- tendencias macroeconomicas (Globalización, integración económica, etc.);
- tendencias microeconomicas (Como podría cambiar la estructura de la industria, que están haciendo la competencia.);
- tendencias economicas dentro de cadena (competencia por empleados capacitados)

# Dinámica Política



- asuntos electorales (quién será el próximo presidente, líder)
- legislación (Cambiará el sistema de impuestos?)
- regulación
- y litigación (Se resolverá algún día la disputa sobre queso Turrialba?)

# Dinámica Tecnológica



- asuntos directos  
(Como afectará la introducción de una nueva raza )
- posibilidades tecnológicas  
(transgénicos, biotecnología, etc..)
- asuntos indirectos

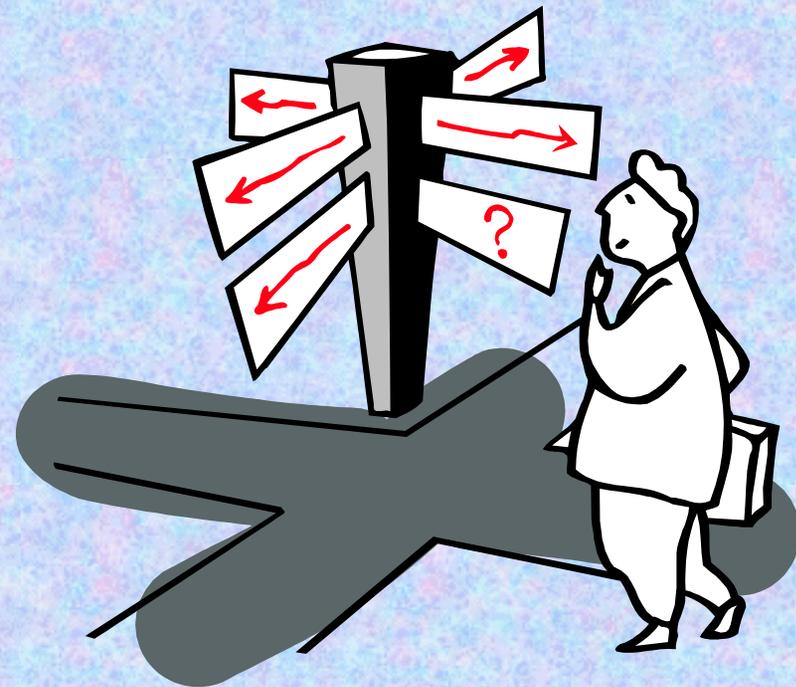
# Lógica de los Escenarios

- Identificar los elementos predeterminados de la lista de “driving forces”
- Quedamos con una serie de incertidumbres con grados diferentes
- Debemos entonces ordenarlas y ver el grado de que tan crítico es.

# Poniendo en perspectiva los escenarios

- Las tendencias o “driving forces” que generamos (dinámicas) se convierten en actores de las historias.
- No es contar la historia que pasará con certeza, sino buscamos con las historias indicar las esquinas del futuro.
- Las esquinas son exageradas.

- Nota
- ningún escenario debería caer bajo una categoría de bueno o malo, o deseable ó indeseable.



# Las implicaciones de nuestros escenarios

- Algunas alternativas de decisión que tenemos puede ser que solo crucen con uno o dos de los escenarios pero si tenemos decisiones que crucen la mayoría de escenarios entonces estaremos seguros de estar haciendo mejores decisiones ó planes robustos.

# Las implicaciones de nuestros escenarios...cont.

- Hay que garantizar un monitoreo de indicadores para cada escenario dado
- Esto es más fácil decirlo que hacerlo
- El poder de construcción de escenarios futuros es que nos prepara para poder leer signos críticos para nuestro planeamiento estratégico.

# Planeamiento Estratégico

- Requiere evaluación detallada de las condiciones externas e internas a la comunidad
- Un fuerte entendimiento del futuro es crítico para el diseño de estrategias las cuales deben ser cortas y enfocadas en algunos cuantos conceptos claves

- El desarrollo de un plan estratégico debe incluir:
  - Definición de la misión y visión
  - Entendimiento del ambiente externo e interno a la comunidad (análisis FODA).
  - Definir unas cuantas áreas estratégicas donde la cadena es viable de ser exitosa. El planeamiento estratégico debe mantenerse simple, leíble, claro y flexibilidad

# 8 Etapas para Construir Escenarios

- 1. Identifique el asunto focal ó decisión
  - Que es lo que realmente usted quiere saber?  
Defina una decisión específica ó asunto donde tener escenarios es útil.
- 2. Fuerzas claves en el Ambiente (entorno) local
  - Qué factores influencia el asunto focal o decisión? Qué desearían conocer los decisores cuando ellos toman las decisiones?

# 8 Etapas para Construir Escenarios

- 3. Dinámicas - “Driving Forces”
  - Cuales son las tendencias o disyuntivas que influencia los fuerzas claves?
- 4. Ordene en importancia y incertidumbre
  - Aquí se puede usar un gráfico XY donde un vértice es incertidumbre y el otro es importancia

# 8 Etapas para Construir Escenarios

- 5. Seleccione la lógica de los escenarios
  - Siguiendo el orden establecido, tome la información que defina las variables claves para construir los escenarios.
- 6. concretizando los escenarios
  - Cada factor clave y tendencia debe ser dado un roll preponderante en el escenario. Por ejemplo, si tenemos dos factores claves y 2 tendencias, esto da 4 posibles combinaciones.

# 8 Etapas para Construir Escenarios

- 7. Implicaciones
  - Una vez definido los escenarios analicen las implicaciones – Que podría pasar si las diferentes posibilidades ocurren. Hay que incluir esto en los escenarios.
- 8. Selección de indicadores líderes.
  - Esto con el fin de relacionar los escenarios a la vida real – Algunos escenarios serán más probables dado las tendencias actuales.

# Consideraciones finales

- Número de escenarios: 4
- El tamaño del escenario (documento debe ser corto)
- Un buen set de escenarios debería cuestionar al lector sobre cuál es el escenario más probable que se dé.
- Ponga un nombre interesante
- Selección del equipo de trabajo

# FODA DEL SIAL

## **FORTALEZAS:**

**Cercanía geográfica,  
Conocimiento tradicional-capacitación,  
Integración vertical,  
Mercado común,  
Transferencia conocimientos,  
Capital social, prestigio.**

---

## **OPORTUNIDADES:**

**Comunicación interna, cercanía.  
Materias primas locales,  
Insumos comunes de producción,  
Denominación de origen,  
Proyectos de reconversión prod.**

## **DEBILIDADES:**

**Intermediarios, malos precios,  
Percibibilidad,  
Mala calidad sanitaria (artesanal),  
Poca diversificación,  
Malos caminos,  
No hay registro de origen ni marcas.**

---

## **AMENAZAS:**

**Grandes productoras-competencia,  
Pérdida de identidad,  
Restricciones de salud pública,  
Falta de información,  
Globalización**

# Ventajas pasivas/Ventajas activas

“Las ventajas pasivas son elementos específicos del territorio Dado y las ventajas activas se obtienen por la “activación” de las pasivas mediante acciones colectivas.”

